



Centro Universitário de Brasília

**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

**Ana Cecilea Coelho Pompeo de Campos Resende**

**2086010/0**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Brasília/DF**

**2012**

**Ana Cecilea Coelho Pompeo de Campos Resende**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como requisito para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

**Brasília/DF**

**2012**

**Ana Cecilea Coelho Pompeo de Campos Resende**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como requisito para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.

**Banca Examinadora**

---

Prof.:

Orientadora

---

Prof. (a):

Examinador (a)

---

Prof. (a):

Examinador (a)

## **A influência da Liderança no Clima Organizacional**

Ana Cecilea C. P. C. Resende\*

### **RESUMO**

O presente estudo se baseia na reflexão concernente à relação entre liderança e clima organizacional. Discute-se o conceito de liderança, a partir de desenvolvimentos históricos e características predominantes de líderes eficazes. Assim como se firma o juízo de clima organizacional, mediante abordagem de tipos de clima, fatores que o influenciam e a importância de sua avaliação. Objetivando visualizar na prática a dependência entre esses, aplicou-se a técnica de pesquisa de levantamento, em que a partir de questionários, com perguntas abertas e fechadas, coletaram-se dados de duas empresas localizadas em Brasília. A pesquisa consubstanciou-se na participação de 16 colaboradores, os quais responderam sobre a percepção das variáveis dimensões do clima organizacional, bem como a respeito da liderança; baseou-se, também, na colaboração de 2 gestores, responsáveis pela auto avaliação condizente à maneira como lideram. Assim, a pesquisa se sustenta diante da análise prática em afronto à base teórica, para melhor discutir a respeito da influência da liderança no clima organizacional, em que se fará possível nortear as ações de uma empresa, mediante investimento no clima organizacional e no desenvolvimento de uma liderança mais eficaz.

**Palavras-Chave:** Clima organizacional, liderança.

\*Aluna de Administração

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ABORDAGENS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA .....	6
2.1.2 CLASSIFICAÇÃO DOS LÍDERES .....	12
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	13
2.2.1 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	15
2.2.2 TIPOS DE CLIMA .....	16
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>17</b>
3.2 Participantes .....	19
3.3 Instrumento .....	19
3.4 Procedimentos de coleta .....	19
3.5 Procedimentos de análise .....	20
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>20</b>
4.1 Resultados dos Questionários .....	20
<b>5 DISCUSSÃO .....</b>	<b>24</b>
5.1.1 Análise dos dados do questionário condizente à auto avaliação do Líder .....	25
5.1.2 Análise dos dados do questionário sobre Clima Organizacional .....	25
5.1.3 Análise dos questionários que abordam a Influência da Liderança sobre Clima .....	26
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do dinamismo e oscilações do mercado, há uma maior preparação por parte das empresas para suportarem eventuais abalos e oportunidades, bem como maior valorização dos colaboradores. Esses passaram a ter um papel de destaque na empresa, sendo vistos como o mais importante investimento, conforme afirma Mascarenhas (2008), investimentos em gestão de pessoas que geram comprometimento e cooperação no trabalho, podem ser vistos como investimentos de capital humano da organização.

Seguindo essa linha de raciocínio, as organizações podem investir nesse capital de várias maneiras, tais como: planos de cargos e salários, programas de desenvolvimento e treinamento, avaliação de desempenho, incentivos por meio de recompensas e programas de saúde e segurança.

Afere-se que os fatores acima relacionados não bastam quando se deparam com um clima organizacional percebido como ruim. Cabe salientar que “o clima está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização”. (SIQUEIRA, 2008, p. 30).

Diante do conceito acima aferido, vale enfatizar que as percepções possuem um valor estratégico para organização, pois alimentam a formação de opiniões acerca da realidade da empresa, sendo essas determinantes das ações, reações e decisões dos colaboradores, responsáveis pelos impactos na organização. Dessa maneira, levantar a percepção do clima organizacional é fundamental, a fim de possibilitar mudanças para favorecer, beneficiar o ambiente.

Dentro desse contexto, observou-se que a liderança tem um papel importante sobre o clima organizacional, pois essa exerce um papel de influência sobre os comportamentos dos colaboradores. Como bem afirma Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2001), existem diversos fatores que podem afetar o clima organizacional de uma organização, dentre eles as crenças e valores do grupo, as relações interpessoais, o entendimento da missão, os salários e benefícios e a liderança.

A pesquisa se justifica em vista da falta de estudos detalhados sobre a delimitação escolhida, sendo relevante uma vez que seus resultados

consubstanciam a identificação das medidas necessárias para melhor percepção do clima organizacional e para uma liderança mais eficaz.

A liderança influencia no clima organizacional? É o que se pretendeu descobrir com a pesquisa.

Pretende-se avaliar, mediante a análise da problemática, a relação entre clima organizacional e liderança. Para alcançar o propósito foi necessário: conceituar liderança e clima organizacional, a luz da teoria; medir a percepção dos colaboradores sobre as várias dimensões do clima organizacional e da liderança; e, por fim, avaliar os instrumentos de pesquisa.

O artigo foi composto por seis tópicos: à priori, no embasamento teórico, se articulou as seguintes temáticas: liderança, clima organizacional e a relação entre esses; em seguida, no método para coleta de dados, foram estudadas as empresas, os participantes, o instrumento e os procedimentos de coleta; depois, foram apresentados os dados adquiridos e os resultados obtidos com os questionários; para assim, serem analisados e confrontados com a teoria; possibilitando apresentar considerações finais e as referências utilizadas para o presente estudo.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

O embasamento teórico aborda as temáticas de liderança, clima organizacional e a influência que a liderança exerce sobre o clima organizacional.

### **2.1 ABORDAGENS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA**

A liderança, bem como a administração, têm sido temas amplamente abordados e discutidos atualmente. Apesar de estarem diretamente relacionados, esses apresentam algumas distinções entre si, o último versa a respeito do enfrentamento da complexidade, por meio da elaboração de planos e projetos formais de negócio e do monitoramento dos resultados dos mesmos, enquanto o primeiro se refere ao modo que se encara a mudança.

A fim de engajar seus colaboradores, o líder consubstancia seu poder de direção no desenvolvimento de visões do futuro, norteando-os a partir dessas (HOUSE, 1997, p. 445 apud ROBBINS, 2005, p. 258). Entretanto, o plano de ação do administrador se difere, conforme entendimento a seguir: “ao criar uma pauta de

ação, os administradores provavelmente enfatizam o planejamento e a fixação do orçamento, enquanto os líderes tendem a concentrar-se mais na direção.” (CARAVANTES, 2005, p. 504).

Diante dos conceitos acima descritos, é notável a essencialidade de um líder, uma vez que esse tem visões estratégicas de crescimento e desenvolvimento. Equiparavelmente é considerável a indispensabilidade do administrador, responsável pela elaboração de planos e criação de estruturas organizacionais eficientes.

Não se pode olvidar que o desenvolvimento organizacional é alcançado com a liderança, conforme preceitua Falconi (2009), de maneira que a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana se consubstancia por três fatores indispensáveis: Liderança, Conhecimento Técnico e Método.

Os fatores supracitados devem ser constantemente cultivados, garantindo assim, o crescimento. Válido ressaltar que a liderança se destaca em uma organização, em razão de sua indispensabilidade, “sem ela nada acontece. De nada adianta método ou conhecimento técnico se não existe liderança para fazer acontecer.” (FALCONI, 2009, p. 13).

Sobreleva acrescentar o conceito de liderança definido por Caravantes (2005, p. 505), qual seja: “liderança como um processo de influência dirigido para modelar o comportamento de outras pessoas”. Ademais, Robbins (2005, p. 258) também prevê “liderança como capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”.

Por fim, a noção de líder tal qual ela é depreende-se diretamente da relação entre líderes e liderados, consistindo a liderança na agregação de pessoas para se alcançar um objetivo comum, se reunindo seguidores, não necessariamente subordinados, já que é um processo que independe do cargo, posição ou títulos.

Nesse sentido há três principais abordagens para se determinar um líder eficaz, diferenciando-o de um não líder, são essas: primeiramente, a teoria dos traços, estudo predominante até o final da década de 1940; posteriormente, sobrevieram teorias comportamentais, abordadas até o final dos anos 60; e, por fim, as teorias contingenciais, que são as tratadas atualmente.



### 2.1.1 DESENVOLVIMENTO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA

Em meados do século XX a liderança foi determinada pela teoria dos traços, em que grandes líderes eram definidos a partir de um conjunto de qualidades, bem como de suas características estáveis e duradouras. Acreditava-se que as habilidades de liderança eram inatas.

O estudo abordado na época vislumbrava chegar a um denominador comum, focando nas características determinantes de um líder, como inteligência, estrutura, autoconfiança, atratividade e vocabulário.

No entanto, diante das inúmeras características acrescidas ao líder no decorrer do tempo, tornou-se inviável a aplicabilidade de uma lista fixa, permanente, invariável, assumindo essa uma extensão tão grande que se tornou impraticável.

Em razão da ineficácia da busca por traços característicos de liderança, tendo em vista sua baixa valoração científica, direcionaram-se as pesquisas para o movimento comportamentalista. (CARAVANTES, 2005).

Seguindo essa linha de raciocínio, no período compreendido entre o final dos anos de 1940 até 1960, focou-se na análise dos comportamentos de certos líderes, a fim de tentar especificar seu comportamento. Caso se obtivesse sucesso com a abordagem em comento, se comprovaria a capacidade de formar líderes a partir de treinamento, ou seja, a liderança poderia ser ensinada. Motta partilha do mesmo raciocínio ao prever: "Acredita-se que a maioria das pessoas pode se tornar líder", porém alerta que "líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no conjunto formam uma pessoa incomum".(MOTTA,1998,p. 207 apud GUERRA, 2000, p. 49).

Válido destacar a diferenciação do movimento comportamentalista da teoria dos traços, tendo em vista que o último discorre a respeito da essencialidade de um líder, de características natas e indisponíveis que nascem com a pessoa, enquanto o primeiro preceitua a possibilidade de se ensinar a liderança, da capacidade de se transformar um líder a partir de sua capacitação (ROBBINS, 2005).

O movimento comportamentalista, segundo Robbins (2005), expandiu no final dos anos 40 na Universidade Estadual de Ohio, em que se buscou identificar dimensões independentes do comportamento do líder. À priori, a pesquisa totalizava mais de mil dimensões diferentes, as quais foram diminuindo até chegar a duas categorias: estrutura de iniciação e de consideração.

A estrutura de iniciação consiste na capacidade do líder em definir o seu próprio papel e o dos colaboradores, a fim de alcançar os objetivos. O líder que apresenta uma estrutura de iniciação pode ser descrito como alguém que “delega tarefas específicas aos membros do grupo, espera que os trabalhadores mantenham padrões definidos de desempenho e enfatiza o cumprimento dos prazos”. (ROBBINS, 2005, p. 261).

Enquanto a consideração é caracterizada pela confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com seus sentimentos. Dessa maneira, há uma preocupação com o bem estar, conforto, status e satisfação dos liderados. Não se pode acreditar que é cientificamente comprovado que líderes com alto grau de iniciação e consideração costumam ter resultados positivos, com índices bastante satisfatórios de desempenho.

Importante ressaltar que quando o comportamento de liderança é caracterizado por forte incidência de estrutura de iniciação, há um índice elevado de reclamações, absenteísmo e rotatividade (ROBBINS, 2005).

Há que se dizer que o movimento comportamentalista também foi objeto de exame na Universidade de Michigan, onde se apresentou objetivos similares aos de Ohio, pontuando características comportamentais dos líderes e relacionando-as ao desempenho eficaz. O desenvolvimento dos estudos ocasionou a produção de duas categorias: a orientação para o funcionário; e, a orientação para a produção.

A fim de melhor esclarecer as categorias em comento, seguem os devidos esclarecimentos a respeito dessas. Primeiramente, no que concerne aos orientados para funcionário, esses eram vistos como facilitadores de relações interpessoais, de maneira que havia preocupação com os seus funcionários e aceitação quanto às diferenças entre membros do grupo. Enquanto os líderes orientados para produção tendiam a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho, priorizando a realização efetiva das tarefas dos grupos, sendo assim, seus membros eram apenas o meio para se atingir o fim.

De acordo com o trabalho realizado em Michigan, diante de pesquisas minuciosas quanto às categorias, deduziu-se que a aplicabilidade da orientação para o funcionário estava diretamente associada a uma maior produtividade, comprometimento e satisfação com o trabalho, gerando, assim, resultados bastante frutíferos. (ROBBINS, 2005).

A diferença entre as descobertas da Universidade de Ohio e Michigan é que uma apresenta categorias independentes de liderança, ou seja, podem ser trabalhadas juntas. E, a outra, por sua vez, acredita que só pode ser exercida uma categoria por vez (CARAVANTES, 2005).

As teorias supracitadas à priori foram se desenvolvendo até o início dos anos 60, época em que o mundo era mais estável e previsível. Posteriormente, foram perdendo força, tendo em vista que seus estudos não conseguiram acompanhar o dinamismo atual, razão essa que levou pesquisadores da Finlândia e da Suécia a questionarem quanto à existência de tão somente duas dimensões para se compreender a essência do comportamento de um líder.

Diante da premissa em comento, os pesquisadores partiram da percepção básica de que atualmente os líderes eficazes tem um comportamento voltado ao desenvolvimento, devendo incentivar a experimentação, buscar e ser abertos a novas ideias, gerar e implementar mudanças.

Os pesquisadores escandinavos fizeram uma revisão dos estudos realizados na Universidade de Ohio, os quais permitiram a percepção de itens relacionados ao desenvolvimento, tais como: busca de novas formas de fazer as coisas, criar novas abordagens para os problemas e encorajar as pessoas a iniciar novas atividades. Esses à época não tinham tanta importância em razão de não serem visualizados como premissas para um líder eficaz, desembocando na descoberta de uma terceira dimensão, voltada ao desenvolvimento, evidência positiva, sendo esse destacado como uma dimensão independente, em que líderes com tal comportamento contam com colaboradores mais satisfeitos e são vistos por estes mais competentes. (ROBBINS, 2005).

Finalmente, as Teorias das Contingências foram tomando espaço, pois a impossibilidade de obter resultados absolutos possibilitou o foco das pesquisas nas influências de diferentes situações, visualizando a relação entre estilo de liderança e eficácia como um fenômeno relativo. “O enfoque contingencial propõe que a eficácia de um estilo de liderança seja situacionalmente contingente, ou seja, um estilo de comportamento pode ser eficaz em algumas circunstâncias, mas não em outras.” (BERGAMINI, 1994 apud PEDROSO, 2010). Concluindo assim, que não existe um estilo de liderança universalmente certo, adequado.

Fred Fiedler (1967) foi o primeiro a desenvolver o modelo contingencial abrangente de liderança. Esse modelo “propõe que a eficácia do desempenho do

grupo depende da adequação entre o estilo do líder é o grau de controle que a situação lhe proporciona”. (ROBBINS, 2005, p. 263). Entendedor de que o alcance do sucesso está diretamente ligado à identificação do estilo de liderança, Fiedler elaborou um questionário do colega menos preferido (LPC), a fim de identificar se a pessoa é orientada para as relações humanas ou para as tarefas. Cabe salientar que a separação desses dois grupos é vital para eficácia da liderança, pois depende de cada situação. (BERGAMINI, 1994). O questionário é composto por 16 adjetivos contrastantes como: agradável-desagradável, eficiente-ineficiente, aberto-reservado. Pede-se para os participantes responderem o questionário avaliando aquele que eles menos gostaram de trabalhar, classificando-os em uma escala de 1 a 8 em todos aqueles 16 pares de adjetivos. Friedler acredita que, a partir das repostas, pode-se determinar o estilo de liderança. Segundo ele, aqueles com alta pontuação LPC, são orientados para o relacionamento e os com pontuação baixa, são orientados para a tarefa. Depois que esse estilo básico for identificado, será necessário adequar à pessoa a situação. Ele identifica três dimensões situacionais que influenciam a liderança eficaz:

- ✓ Relação entre líder e liderados: é o grau de confiança, credibilidade e respeito que o grupo tem pelo seu líder.
- ✓ Estrutura da tarefa: grau de estruturação da tarefa, ou seja, o grau em que o trabalho é organizado o rotineiro.
- ✓ Poder da posição: dimensão de autoridade formal que o líder tem, tais como influencia na tomadas de decisão, contratar, demitir e poder conceder promoções e aumentos salariais.

Em seguida surgiu a abordagem de Hersey e Blanchard (1986), denominada teoria da liderança situacional, cujo foco são os liderados, aqueles que determinam o modelo de liderança adequado, de maneira que a liderança deve ir de acordo com o nível de prontidão desses. A ênfase nos liderados se dá pelo fato de esses serem os responsáveis pela eficácia da liderança, podem aceitar ou não o modelo utilizado. Sendo relevante destacar o conceito de prontidão, o qual consiste na habilidade e disposição para realização de uma determinada tarefa.

A relação entre o líder-liderado pode ser comparada com a relação de pai e filho, “da mesma forma que os pais devem reduzir o controle sobre os filhos quando estes se tornam mais maduros e responsáveis, o mesmo deve ser feito pelo líder” (ROBBINS, 2005, p. 267). Os pesquisadores em apreço identificaram quatro

comportamentos de líderes, observando-se a variação do estilo mais diretivo ao mais laissez-faire, ou seja, do menos tolerante ao mais tolerante.

O comportamento mais eficaz depende da motivação e da capacidade dos liderados, em consequência, afere-se que quando os liderados forem incapazes ou estiverem desmotivados para realização de alguma tarefa, os líderes precisam orientá-los de forma mais clara e específica; enquanto, caso se visualize que os liderados são incapazes, mas estão motivados, o líder precisará oferecer uma grande orientação para tarefa, a fim de compensar a falta de habilidade.

Há também as seguintes situações: se os liderados forem capazes, mas desmotivados, cabe ao líder usar um estilo mais apoiador e participativo; em contrapartida, se os liderados forem capazes e estiverem motivados, o papel do líder é menor, não precisará fazer muita coisa.

Válido destacar que os esforços utilizados para comprovação da teoria foram decepcionantes, pois o próprio modelo apresentava ambiguidade e contradição (ROBBINS, 2005).

### **2.1.2 CLASSIFICAÇÃO DOS LÍDERES**

Pesquisas recentes mostram que líderes eficazes não são resultados de características inatas, mas sim, de habilidades e aprendizagens adquiridas. “Liderança é um comportamento construído em um determinado domínio, tendo em vista as expectativas do grupo ao qual o observador se relaciona.”(REIS, 2010, pg. 67). Ou seja, liderança é uma variável dinâmica entre situações e pessoas. Como bem afirma Reis (2010, pg. 66), “liderança está relacionada com as expectativas do grupo. Se ele reconhece que tal ou qual comportamento de um observador satisfaz suas expectativas, a tendência do grupo é transferir pra ele uma autoridade tal que o faça ter ascendência sobre o grupo,” Por tanto, ser reconhecido como líder.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998) existem duas maneiras de se classificar líderes ou estilos de liderança, quais sejam: a abordagem usada e a orientação para conseguir que o trabalho seja realizado.

As abordagens usadas pelos líderes podem ser: autocrática, democrática e laissez-faire. Os líderes autocráticos, os autoritários, tomam exclusivamente todas as decisões, não permitindo a participação de seus seguidores. Já os líderes democráticos ou participativos, envolvem seus colaboradores no processo de

tomada de decisão, traçando as estratégias e os objetivos em conjunto. E por fim, os líderes do tipo laissez-faire, “líderes da rédea solta”, que deixam os seguidores fazerem o que querem ( MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI, 1998).

Os líderes podem ser orientados para tarefa e (ou) para os seguidores. Os orientados para tarefas ou para produção focalizam o trabalho a ser feito. Dão ênfase ao planejamento, programação e processamento do trabalho, e exercem um alto controle sobre a atividade. Já os líderes orientados para as pessoas dão ênfase maior ao bem-estar e os sentimentos das pessoas. ( MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI, 1998).

O presente levantamento bibliográfico abordou pontos historicamente relevantes sobre liderança. Como o presente artigo pretende abordar sua relação com o clima organizacional, segue a importância de seu estudo, mostrando a forte influência dos temas estudados. Pode-se afirmar que “clima é a percepção que os subordinados têm sobre seus superiores, é construído ao longo do tempo, em função de experiências e situações vividas e ainda é a reação comportamental dos subordinados aos estímulos proporcionados pela sua liderança.” (HAYGROUP, 1993, p. 168 apud GUERRA 2000, pg 90).

## **2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm do ambiente, esta influencia no seu comportamento e no seu desempenho dentro da organização. Como bem afirma Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos colaboradores e influencia o comportamento dos membros. Cada organização tem sua própria cultura, tradições e métodos de ação, os quais em sua totalidade compreendem o clima para as pessoas.

O clima pode ser influenciado por diversos fatores, como, por exemplo, pela condição de saúde dos colaboradores, por problemas pessoais e pela família, assim como pelas próprias condições sociais, a cultura organizacional é uma das principais causas. Logo, clima organizacional e cultura, sofrem uma relação de causalidade. A cultura é a causa e o clima é a consequência. Os dois são fenômenos intangíveis, apesar de se manifestarem de forma concreta. Apesar de a cultura ser intangível, ela manifesta em três diferentes níveis, caracterizados, pelos artefatos visíveis,

valores e pressupostos básicos. A arquitetura, a forma de se vestir, o vocabulário utilizado e a tecnologia fazem parte dos artefatos visíveis. Já os valores consistem em justificativas utilizadas para explicar e prever os atos dos membros da organização. Tais valores ganham visibilidade por meio das metas construídas, das normas e das regras a serem seguidas. E por fim, o processo de introjeção dos pressupostos é o enfrentamento dos problemas e sua adequação a solução. (SIQUEIRA, 2008). Assim, pode-se concluir que clima e cultura são fenômenos complementares. Outra relação relevante entre os dois é que, “clima é um fenômeno temporal. Onde se refere ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.” (LUZ, 2003, p. 39).

Dentre as definições atuais de clima organizacional, também se destaca a de Luz (2003, p. 29), pelo qual define que “é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. É a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.” Já Siqueira (2008, p. 29) afirma que “é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização.” Por fim, clima organizacional nada mais é do que o indicador de satisfação ou insatisfação experimentada pelos colaboradores. (Bergamini, 1997, p. 98 apud Vieira, 2002, p. 2).

De maneira geral as definições permeiam a percepção e satisfação dos membros da organização sobre o tipo de liderança, sobre a forma como as decisões são formadas e da cultura organizacional.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), existem diversos fatores que influenciam o clima da organização, entre eles podem ser destacados: normas e valores do sistema formal, reinterpretação dos mesmos pelo sistema informal, história das disputas internas e externas da organização, perfil das pessoas atraídas e selecionadas, processo de trabalho, comunicação interna e percepção dos fatos. Já Gasparetto (2008), dividi fatores que determinam o clima entre, externo e interno. Os fatores externos são: influência da situação econômica, grau de desemprego, realidade política e de novas legislações. E os internos são descrito como: estilo de liderança, política de remuneração, possibilidade de participação efetiva na organização, plano de carreira, bom relacionamento entre os colaboradores,

benefícios e participação no lucro. A empresa só tem controle sobre os fatores internos, podendo assim, administrá-los. Esses, por sua vez, podem ser permanentes e duradouros. Já os fatores externos, tendem a ter menos influência e na maioria das vezes são passageiros.

### **2.2.1 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

A importância do estudo do clima organizacional se deve ao fato de que, segundo (OLIVEIRA, 1994 apud TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001), há diversos climas se manifestando em uma mesma organização. Assim as pesquisas são necessárias para identificar as providências necessárias para uma melhoria do clima, para assim, alcançar uma maior competitividade.

Segundo Vieira (2002, p. 4) existem vários fatores que comprovam a importância da avaliação do clima organizacional. São eles: capacidade de afetar positivamente ou negativamente o comportamento das pessoas; ser decisivo na capacidade da organização em atrair e reter talentos; quando estudado pode ser modificado; é um importante indicador da satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa; pode apontar tanto as origens de problemas já constatados, permitindo, dessa forma, uma intervenção corretiva, quanto o surgimento de problemas potenciais, permitindo uma ação proativa e evitando, assim, a ocorrência dos mesmos; traça diagnóstico a respeito do ambiente construído pelas pessoas, por suas crenças e valores, sem uma pesquisa para fundamentar, de maneira científica, esta perturbadora e instável realidade organizacional e é porque tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. Já Luz (2003, p.23), o clima deve ser avaliado devido há cinco motivos; por ser uma das principais obrigações da empresa, por ser uma forma de realizar melhoria continua dentro da organização, pelo fato dos clientes internos serem um dos principais e mais importantes recursos da empresa, pelo fato do desempenho dos colaboradores afetarem o desempenho da organização, e por fim, por que as recentes fusões, aquisições, alianças estratégicas e outras formas de associação vêm misturando culturas empresarias,



com valores e crenças muitas vezes conflitantes, o que tem contribuído para a degradação do clima organizacional.

### **2.2.2 TIPOS DE CLIMA**

O clima pode ser avaliado como bom, prejudicado ou ruim. O clima é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma sensação favorável. É um ambiente onde “há alegria, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação e comprometimento na maior parte dos funcionários.” (LUZ, 2003, p. 46). Quando os funcionários indicam seus familiares e conhecidos para trabalharem na empresa, quando há baixa rotatividade e alto grau de permanência, o clima pode ser considerado bom.

O clima é prejudicado ou ruim quando alguns fatores afetam de forma negativa e duradoura o ânimo dos colaboradores, o que gera evidências de: “tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifestada ou passiva às ordens, ruído nas comunicações e competições exacerbadas.” (LUZ, 2003, p. 47). A intensidade com que esses fatores se manifestam caracteriza o clima como ruim ou prejudicado, porém os dois são negativos.

De acordo com Luz (2003), empresas onde o clima ruim é predominante, há alta rotatividade de funcionários, alguns chegam até a omitir que trabalharam nela, não as citam em seus currículos, pois tem vergonha de um dia ter sido funcionário da mesma.

### **2.3 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E CLIMA**

Pesquisas anteriores relacionaram o clima organizacional à liderança, afirmando que essa última exerce diferentes influências sobre aquele.

Dentre os estudiosos, cabe destacar pesquisa de Pedroso (2010) no Banco Gama, em que percebeu, junto aos colaboradores, um clima bom condizente ao grau de harmonia elevado entre os funcionários, em contraponto ao grau de insatisfação nas agências referente a metas abusivas, cobrança excessiva e sobrecarga de trabalho. Assim, conclui que o estilo de liderança tem influência no clima organizacional destas agências, pelo fato de que apesar da insatisfação

gerada pelas metas consideradas abusivas, os gerentes conseguem filtrar, segundo os próprios funcionários, essa cobrança.

Acrescenta-se conhecimento de Guerra (2000), pertinente à empresa Samarco, em que o estilo coercitivo elevado afeta fatores como: clareza de objetivos, autonomia e reconhecimento, componentes do clima organizacional. Dessa maneira, a atuação do líder em relação ao liderado acaba por influenciar diretamente nos fatores destacados, caracterizando uma falta de reconhecimento por parte do líder.

Quando se estuda o comportamento do líder, analisa-se o seu estilo gerencial e o consequente impacto nos resultados. O estilo do líder desperta níveis maiores ou menores de desempenho quando as pessoas atingem uma zona de tensão criativa, sendo assim, um bom clima organizacional não pode ser confundido com um estado de complacência, e que satisfação seja confundida com acomodação. A interação do líder com o liderado, que propicia um envolvimento e comprometimento mútuo, há delegação de responsabilidades e desafios adequados à capacidade de respostas dos membros da equipe e o estabelecimento de metas claras e desafiadoras, contemplando-se um adequado processo de feedback. Segundo Luz (1995, pg 20) "Uma variável extremamente importante para Clima é o Estilo de Liderança."

### **3 MÉTODO**

A metodologia do presente artigo contém o tipo de pesquisa quanto aos objetivos, o método de abordagem do problema e a técnica de pesquisa adotada. Além do instrumento de coleta de dados utilizado, a aplicação desse instrumento de pesquisa e a técnica de análise dos dados escolhidos.

O tipo de pesquisa quanto aos objetivos é classificada como exploratória, pois seu objetivo foi identificar, de modo geral, a relação entre liderança e clima organizacional de duas organizações localizadas em Brasília. De acordo com Gil (2002, p. 41), "estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses".

O método de abordagem do problema foi amparado por procedimentos qualitativo e quantitativo. Qualitativo, pois teve como objetivo descrever o contexto do problema, explorando processos subjetivos de construção de sentido, focalizando

as peculiaridades e as relações entre os elementos. E, quantitativo, pois foram levadas em consideração as frequências, ou seja, as ocorrências de determinados termos e palavras-chaves nas frases e parágrafos. Método, pelos quais, os dados foram tratados por meio de técnicas de estatística simples.

Para isso, foram realizados questionários com perguntas abertas e fechadas com os colaboradores, para identificar o modelo de liderança exercido na organização e avaliar a percepção do clima organizacional.

A técnica de pesquisa adotada foi a de levantamento, pois foram aplicados questionários aos colaboradores da Via Postal e da Via Social, a fim de identificar a percepção do clima organizacional e liderança exercida na empresa. De acordo com Gil (2002, p.50), “pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.”

O método para a realização da pesquisa permeia também a descrição dos participantes, os instrumentos usados e os procedimentos de análise.

### **3.1 Empresas**

Para o conhecimento da percepção sobre as variáveis dimensões de clima organizacional e estilos de liderança foram entrevistados colaboradores de duas empresas distintas, localizadas em Brasília, a Via Social e a Via Postal. Esta foi fundada em novembro de 1993, atua como franquia da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Tem como objetivo, aprimorar os serviços postais e gerar empregos para melhoria da qualidade de vida da comunidade. Sua equipe é formada por 35 colaboradores, dentre esses, aproximadamente 60% tem mais de 3 anos na empresa. A outra, fundada em abril de 2007, é um escritório de advocacia. Seu trabalho no início, era voltado apenas para o direito previdenciário, hoje, abrange seu serviço para o direito trabalhista e para o movimento sindical. É formada por uma equipe de 21 colaboradores e 3 filiais, buscam a justiça social e os direitos humanos.

### **3.2 Participantes**

A pesquisa contou com a colaboração de dezoito participantes, sendo nove de cada empresa. Dentre esses, oito responderam os questionários voltados para clima organizacional e estilo de liderança enquanto o restante, gestores, fizeram uma auto avaliação de seu estilo de liderar. Procurou-se aplicar em diversas áreas, pois “todas as opiniões são importantes, por que é o conjunto delas que forma o clima organizacional.” (GASPARETTO, 2008, p. 53).

### **3.3 Instrumento**

Foi utilizado o modelo de entrevista da Lisiane Guarnieri Pedroso (2010), o mesmo consiste em descobrir as crenças, atitudes e sensações a respeito de clima organizacional, bem como suas percepções a respeito dos estilos de liderança. Foram realizadas adaptações nas questões e, a aplicação foi por meio de questionário, para anonimato das questões e para que os colaboradores respondessem no momento que lhes parecesse mais apropriado. Foi composto por perguntas fechadas e abertas, permitindo ao colaborador discorrer sobre o tema. Foi utilizado o google docs para auxiliar na elaboração do questionário.

O clima organizacional pode ser influenciado por diversos fatores, para levantamento destes, existem instrumentos. Como o estudo presente pretende abordar apenas o fator liderança, tomou como base o modelo de entrevista da Lisiane Pedroso, pois suas questões articulam apenas os temas estudados, clima organizacional e liderança.

Os questionários distribuídos para os liderados abordaram os dois temas estudados. Onze perguntas foram voltadas para a percepção do estilo de liderança e dez para o clima organizacional. Já a pesquisa aplicada ao líder, contou apenas com perguntas voltadas a liderança, pois foi apenas para traçar uma comparação entre a auto avaliação e o percebido pelos colaboradores.

### **3.4 Procedimentos de coleta**

Os procedimentos empíricos, ou seja, as coletas de dados dos questionários ocorreram entre os dias 20 e 27 de abril, através do google docs. O questionário foi apresentado no dia 20 de abril para as duas empresas, onde o sigilo foi ressaltado

para maior sinceridade no preenchimento. Os dias seguintes ficaram disponíveis para a realização dos mesmos, totalizando um prazo de 8 dias.

### **3.5 Procedimentos de análise**

Os procedimentos analíticos dos questionários foram elaborados com o auxílio dos recursos oferecidos pelo google docs e pelo excel. Foi utilizado a análise de conteúdo para tratamento dos dados, a mesma busca identificar o que está sendo dito a respeito do tema estudado. Bardin (2010, p. 44) a define como: “ um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos.”

Foi utilizada a grade mista para definição das categorias de análise. As categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa foram definidas preliminarmente com base na literatura, porém foram incluídas e excluídas categorias durante o processo. Esse processo de divisão é escolhido quando a necessidade de subdivisão, inclusão, ou exclusão de categorias. O mesmo estabelece um conjunto final de camadas, onde um possível arranjo pode ser considerado. (VERGARA, 2004, p. 17). Categorias são “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”. (BARDIN, 1977, p. 117, apud VERGARA, 2004, p. 18).

## **4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

A apresentação dos dados obtidos com análise de conteúdo dos questionários foi dividida em três abordagens: Liderança, Clima Organizacional e a relação entre os dois.

### **4.1 Resultados dos Questionários**

Após a aplicação dos questionários, os dados foram divididos de acordo com suas devidas categorias e tratados por meio de uma técnica estatística simples, análise de frequências. Primeiramente foram tratados os dados levantados a respeito de liderança, em seguida, de clima organizacional e por fim, a influência de um sobre o outro. Os dados das duas empresas foram tratados separadamente, a

fim, de traçar uma comparação entre empresas de ramos completamente diferentes. A seguir, as tabelas com devidos resultados:

## Resultados: Liderança

### Via Postal

	Categorias	Exemplos	Frequência
Liderança Eficaz	Relação entre líder Liderado	"Tenho ideia clara do que o gestor espera de mim. Comprometimento e responsabilidades com os serviços prestados aos clientes, sempre com o principal objetivo estabelecidos em nossa Política da Qualidade "Fidelizar os clientes".	8 8
	Estrutura da Tarefa	"Vejo que é uma gestão clara. Com explicações claras das tarefas a serem executadas. "	8 8
Abordagens	Autocrática	"Não tenho influência nas tomadas de decisões."	3 8
	Democrática	"Ocorrem frequentes reuniões onde podemos opinar sobre determinados assuntos. Temos também a análise do processo onde podemos analisar o que queremos excluir ou incluir no processo realizado."	5 8
Orientação	Tarefas	Voltada para execução de tarefas."	3 8
	Necessidades dos colaboradores / Tarefas	"Nosso gestor consegue ter a visão voltada para ambas as opções, e procura sempre a melhor maneira para resolver tanto as demandas das tarefas como as necessidades das pessoas que são gerenciadas."	4 8

Tabela 1 - Fonte: elaborada pela autora

### Via Social

	Categorias	Exemplos	Frequência
Liderança Eficaz	Relação entre líder Liderado	"Tenho ideia clara do que o gestor espera de mim. Comprometimento, responsabilidade, iniciativa, prontidão etc."	8 8
	Estrutura da Tarefa	"Vejo que é uma gestão clara."	8 8
Abordagens	Autocrática	"Me sinto controlado em alguns aspectos."	1 8
		"Não tenho influência nas tomadas de decisões. As decisões são tomadas pela diretoria."	3 8
	Democrática	"Me sinto muito a vontade para opinar nas tomadas de decisões."	6 8
		"Não me sinto controlado, tenho liberdade para fazer as minhas atividades, me sinto a vontade."	6 8
Orientação	Tarefas	"Primeiramente para execução de tarefas."	1 8
	Necessidades dos colaboradores	"Para necessidades das pessoas gerenciadas."	1 8
	Necessidades dos colaboradores / Tarefas	"As duas coisas, na maioria das vezes existe um equilíbrio entre a execução de tarefas e a necessidades das pessoas gerenciadas. O meu gestor tenta conciliar as duas coisas."	4 8

Tabela 2 - Fonte: elaborada pela autora

## Resultados: Clima Organizacional

### Via Postal

Clima Organizacional			
Bom	Categorias	Exemplos	Frequência
	Realização Profissional	"Sim, gosto muito do que faço e vejo que sou reconhecida pelo meu desempenho."	618
	Grau de Harmonia	"Muito bom, nem tem como explicar."	818
	Alegria	"Sim, todos desenvolvem seu trabalho com muito bom humor e responsabilidade as vezes uns falam uma coisa ou outra mas sempre estão se divertindo e trabalhando ao mesmo tempo."	518
	Relações Interpessoais	"Boa..."	518
Prejudicado/Ruim	Tensões/Ritmo de trabalho	"Às vezes muito puxado, principalmente quando tem serviço extra."	418
	Insatisfação	"Carga horária e salário."	518
	Conflitos	" Entrigas entre os próprior colaboradores (fofocas)."	218

Tabela 3 - Fonte: elaborada pela autora

### Via Social

Clima Organizacional			
Bom	Categorias	Exemplos	Frequência
	Realização Profissional	"Com certeza, adoro o que faço, é um grande prazer trabalhar na Via Social, me sinto completamente realizado profissionalmente, e isso também está trazendo minhas realizações pessoais."	818
	Grau de Harmonia	"Existe muita harmonia em tudo que fazemos."	518
Prejudicado/Ruim	Alegria	"Creio que, quase todas as pessoas se sentem satisfeitas no o ambiente de trabalho, apesar de existirem algumas pessoas muito "vaidosas" ."	818
	Tensões/Ritmo de trabalho	"O ritmo é bom."	618
	Insatisfação	"Falta de Feedback."	118
		" Percebo que algumas pessoas trabalham infelizes..."	118
	Conflitos	" Fofocas..."	218

Tabela 4 - Fonte: elaborada pela autora

## Resultados: Influência da Liderança no Clima Organizacional

### Via Postal

Influência da Liderança no Clima Organizacional	Categorias	Exemplos	Frequência
	Relação entre o discurso e a prática	"Sim. Ao que se refere as atividades e serviços prestados pela empresa, tudo acontece de acordo com o estabelecido em nossos processos e procedimentos."	818
	Delegação de Responsabilidades	"As tarefas são bem distribuídas..."	518
	Feedback	"Sim, gosto bastante, pois, assim é o melhor jeito de sabermos se estamos no caminho certo ou não, de acordo com as exigências da empresa...."	618

Tabela 5 - Fonte: elaborada pela autora

### Via Social

Influência da Liderança no Clima Organizacional	Categorias	Exemplos	Frequência
	Relação entre o discurso e a prática	"Nem sempre existe essa coerência, muitas vezes fala uma coisa e faz outra."	518
	Delegação de Responsabilidades	"As tarefas poderiam ser mais bem definidas e distribuídas..."	318
	Feedback	"Sim.O feedback é de extrema importância,pois ele vai vai continuar me orientado na direção pela qual deve prosseguir."	518

Tabela 6 - Fonte: elaborada pela autora



## 5 DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados foi dividida em três abordagens; a percepção do colaborador a respeito da liderança, clima organizacional e a relação dos dois temas.

### 5.1 Análise dos dados do questionário sobre liderança

A partir da premissa orientada por Robbins (2005), a eficácia de um líder depende de sua relação com o liderado e da forma como as tarefas são estruturadas, pode-se concluir que os dois líderes foram considerados 100% eficazes.

"Tenho ideia clara do que o gestor espera de mim. Comprometimento, responsabilidade, iniciativa, prontidão etc." (Via Social).

"Vejo que é uma gestão clara. Com explicações claras das tarefas a serem executadas. " (Via Postal).

Existem três abordagens que podem ser utilizadas pelos líderes: autocrática, democrática e laissez-faire. (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI, 1998). Diante as tomadas de decisões, foram apresentados resultados semelhantes, em que os colaboradores se sentem a vontade para participar no processo de decisão. Percebe-se, então, que há traço de liderança democrática, como bem afirma Meggison, Mosley e Pietri Jr (1998), quando diz que a liderança democrática envolve os subordinados no processo de decisão.

"Ocorrem frequentes reuniões onde podemos opinar sobre determinados assuntos. Temos também a análise do processo onde podemos analisar o que queremos excluir ou incluir no processo realizado." (Via Postal).

"Me sinto muito a vontade para opinar nas tomadas de decisões." (Via Social).

Em relação à orientação do líder, os resultados foram iguais. Nas duas empresas os líderes são igualmente voltados para a tarefa e para as necessidades dos colaboradores. Fato que os levam a serem melhores líderes, pois não existe abordagem nem orientação correta, a combinação das características que as constituem, que os levam a serem considerados melhores. O líder precisa

surpreender seu liderado diante diferentes situações, fato que não ocorreria se as abordagens e orientações fossem engessadas.

"Nosso gestor consegue ter a visão voltada para ambas as opções, e procura sempre a melhor maneira para resolver tanto as demandas das tarefas como as necessidades das pessoas que são gerenciadas."(Via Postal).

"As duas coisas, na maioria das vezes existe um equilíbrio entre a execução de tarefas e a necessidades das pessoas gerenciadas. O meu gestor tenta conciliar as duas coisas.(Via Social).

#### **5.1.1 Análise dos dados do questionário condizente à auto avaliação do Líder**

Diante de um questionário composto de dez perguntas, os líderes posicionaram-se como democráticos diante de diversas situações. No entanto, há casos em que atuam de forma diferenciada, em razão da necessidade de um posicionamento mais rígido, diante das circunstâncias.

Não se pode olvidar que o comportamento desses é imprescindível para um bom clima organizacional, tendo em vista que não há uma postura rígida por parte dos líderes, mas também não se pode dizer que essa seja amplamente flexível, atuando de maneira firme quando exigido.

Por fim, entende-se que a forma pela qual os líderes avaliam sua atuação condiz ao percebido pelos liderados, vislumbrando consonância entre os pensamentos.

#### **5.1.2 Análise dos dados do questionário sobre Clima Organizacional**

As categorias utilizadas para verificação do grau de satisfação dos colaboradores foram as citadas pelo Luz (2003), pelas quais o grau que as mesmas apreçam que determinam se o clima é percebido como bom, prejudicado ou ruim. Na Via Postal a maioria dos colaboradores estão insatisfeitos com a carga horária e com o salário, mas são realizados profissionalmente, consideram o ambiente muito harmônico e alegre, e avaliam as relações interpessoais como boas. Fatos que sobressaem as insatisfações, fazendo com que o clima seja considerado bom. Na Via Social apareceram algumas insatisfações relacionadas à falta de feedback e fofocas, mas muito pouco. A maioria dos colaboradores se sente realizados profissionalmente, avaliam o ambiente como muito harmônico e alegre e as relações

interpessoais são consideradas boas. Sendo assim, o clima é avaliado como bom. Como bem afirma Luz (2003), o clima é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma sensação favorável. É um ambiente onde “há alegria, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação e comprometimento na maior parte dos funcionários.”

"Carga horária e salário geram insatisfação." (Via Postal)

"Sim, gosto muito do que faço e vejo que sou reconhecida pelo meu desempenho." (Via Postal)

"Sim, todos desenvolvem seu trabalho com muito bom humor e responsabilidade as vezes uns falam uma coisa ou outra mas sempre estão se divertindo e trabalhando ao mesmo tempo." (Via Postal).

"Com certeza, adoro o que faço, é um grande prazer trabalhar na Via Social, me sinto completamente realizado profissionalmente, e isso também está trazendo minhas realizações pessoais." (Via Social).

"Existe muita harmonia em tudo que fazemos." (Via Social).

### **5.1.3 Análise dos questionários que abordam a Influência da Liderança sobre Clima**

Segundo Luz ( 1995, pg 20) "uma variável extremamente importante para Clima é o Estilo de Liderança", sendo esse determinado pela interação do líder com o liderado. Tal entrosamento propicia um envolvimento e comprometimento mútuo, delegando-se responsabilidades e desafios em consonância à capacidade de respostas dos membros da equipe, se estabelecendo metas claras e desafiadoras, bem como se contemplando um adequado processo de feedback.

A percepção do clima organizacional na Via Postal foi boa, tendo em vista a coerência entre o discurso e prática por parte do líder, a adequada delegação de tarefas e o contínuo feedback.

Enquanto na Via Social, a percepção de um dos fatores do clima encontra-se prejudicado, qual seja a falta de coerência entre o discurso e a prática por parte do líder, gerando falta de credibilidade. Cabe salientar que em relação à distribuição de tarefas e ao feedback obteve-se uma boa percepção.

"Sim. Ao que se refere as atividades e serviços prestados pela empresa, tudo acontece de acordo com o estabelecido em nossos processos e procedimentos." (Via Postal).

"As tarefas são bem distribuídas..." (Via Postal).

"Nem sempre existe essa coerência, muitas vezes fala uma coisa e faz outra." (Via Social).

"Sim. O feedback é de extrema importância, pois ele vai continuar me orientado na direção pela qual deve prosseguir." (Via Social).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa obteve resultados concordantes quanto à relação entre a liderança e o clima organizacional. A partir da premissa identificada, conclui-se que quando o colaborador se defronta com uma liderança eficaz, tende a avaliar o clima organizacional como bom.

No presente projeto constataram-se semelhanças quanto à temática liderança nas duas empresas, Via Postal e Via Social, em que os dois líderes atuam de maneira similar, mais direcionada a uma liderança democrática. Diante de um posicionamento diferenciado por parte do líder, por exemplo, mais autoritário, teria provavelmente um clima organizacional distinto do obtido com a pesquisa, restando configurada uma limitação.

Os resultados identificaram a percepção dos colaboradores quanto ao clima organizacional e à liderança, sendo possível investir nos fatores que restaram como defasados, bem como manter ou desenvolver os que são devidamente aplicados pelos líderes, enriquecendo estudos já publicados. As duas temáticas apresentam variáveis coincidentes que as afetam de forma simultânea, assim, quando a liderança é considerada eficaz, a tendência é o clima ser considerado bom.

A avaliação de outras organizações com líderes diferentes é uma sugestão para estudos futuros. Assim serão levantados diferentes fatores e características que podem afetar o clima de forma positiva ou negativa.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: 2010.

BERGAMINI, Cecilia W. Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

CARAVANTES, Geraldo R.; Panno, Cláudia C.; Kloeckner, Mônica C. Administração: Teoria e Processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, Antônio I. Influência dos estilos gerenciais no clima organizacional. Fundação Getúlio Vargas, 2000.

LUZ, Ricardo S. Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Niterói, 2003.

MAXIMIANO, Antônio C A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, L C; MOSLEY, D C; PIETRI JR P H. Administração conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

PEDROSO, Lisane G. A influência do estilo de liderança no clima organizacional: um estudo de caso em uma instituição financeira. Porto Alegre, 2010.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TACHIZAWA, T; Ferreira, V C P; FORTUNA, A A M. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo; Atlas, 2005.

## **ANEXOS**

### **Roteiro dos questionários aplicados aos colaboradores**

#### **Estilo de liderança**

- 1) Você tem ideia clara do que o gestor espera de você?
- 2) Como você vê a maneira de gerenciar de seu gestor. Mais voltada para execução de tarefas ou para as necessidades das pessoas gerenciadas?
- 3) Você recebe feedback da gerência sobre o seu desempenho? Como você se sente ao recebê-lo?
- 4) Você se sente como co-autor no cumprimento dos objetivos da empresa? Quando?
- 5) Você acredita que os colaboradores são tratados com respeito independente de seus cargos, opiniões ou posições?
- 6) Você tem influência nas tomadas de decisão?
- 7) Seu gestor prefere solucionar problemas ou punir culpados? O que você acha disso?
- 8) Como você percebe a reação do seu gestor ao receber críticas e sugestões?
- 9) Qual o grau de autonomia que você tem para realizar as suas atividades? É alto ou você se sente controlado?
- 10) Há coerência entre o discurso e a prática por parte do gestor?
- 11) Fale sobre qualidades e defeitos que você considera predominantes em seu gestor.

#### **Clima Organizacional**

- 1) Seu trabalho lhe proporciona realização profissional?
- 2) Existe algo que lhe causa insatisfação no trabalho? O quê?
- 3) Qual o grau de harmonia em seu ambiente de trabalho?
- 4) O trabalho em equipe é valorizado? De que forma?
- 5) Como você vê o ritmo de trabalho?
- 6) Na sua opinião, os colaboradores se sentem felizes no ambiente de trabalho?
- 7) Você percebe alguma insatisfação de seus colegas referente ao trabalho?
- 8) Como você percebe as relações interpessoais na organização?
- 9) Na sua opinião, a liderança influencia no clima organizacional? Por quê?
- 10) O que você acha que pode melhorar no clima organizacional?

## **Roteiro do questionário aplicado aos líderes**

### **Estilo de Liderança**

- 1) Os colaboradores se envolvem no cumprimento dos objetivos da empresa de forma espontânea?
- 2) Você acredita que seus colaboradores se sentem à vontade em falar sobre suas dificuldades com você?
- 3) Como você acredita que as decisões devem ser tomadas. Em equipe ou individualmente? Sempre?
- 4) O que você acha da competição entre seus liderados? Você estimula?
- 5) Você prefere resolver problemas ou punir culpados? Por quê?
- 6) Fale-me o que você considera importante para o desenvolvimento profissional de seu liderado? Como você se encaixa nesse desenvolvimento?
- 7) Você compartilha e comemora com os colaboradores as vitórias obtidas? De que forma?
- 8) Você transmite confiança ao colaborador? De que forma?
- 9) Como você vê sua capacidade de delegar tarefas e distribuir metas?
- 10) Como você vê o grau de satisfação e insatisfação de um colaborador em relação ao rendimento que ele apresenta?